

二、處理程序

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)

目錄：公務人員淘汰機制之研究

章節：捌、身心問題者淘汰機制之建構

現職者若出現身心失能或身心調適不良的問題時，處理的程序要特別慎重和循專業化途徑。兩者的處理程序可參考美國公、私部門均推動的「員工協助方案 (Employee Assistance Programs, 簡稱 EAP)」，調查顯示，美國有 48% 的雇用 100 名員工以上之企業組織中均提供 EAP 計畫（引自 IPMA newsletter），雖然美國聯邦政府法律規定習慣性飲酒過量者不得在競爭職任職，但是自 1986 年起聯邦政府也正式立法 (Huges Act)，開始仿效民間企業的作法，實施員工協助計畫。

組織為何要花費成本提供員工解決私人的身心問題呢？事實上這是一種社會責任的體現，當然 EAP 計畫也被廣泛地認為，在於減少缺席率、減低醫療成本，與對藥物濫用員工的復建上，顯著地符合成本效益性，研究指出，EAP 成本效益從 1.5：1 到 15：1 之間 (Douglas, 1989； Blum & Roman, 1995)。一般而言，組織進行 EAP 的程序如下：

(一)提供 EAP 的資訊 ([http：//www.opm.gov/ehs/Eappage.htm](http://www.opm.gov/ehs/Eappage.htm))

- 1.新進員工在於新進講習會必須接到 EAP 的相關資訊與手冊。
- 2.每一位單位主管應接受 EAP 相關服務主管訓練，並確保能即時提供適切之資源資訊。
- 3.EAP 方案應有負責聯絡人之職務設置，該聯繫人將與各單位協調 EAP 服務提供單位 (類似心理輔導諮詢機構、治療醫院或者專家等等) 一起進行工作，確保可提供給所有員工的藥物治療與其他心理治療方案。

(二)鼓勵多多利用 EAP

當員工發生個人問題影響到工作或者個人生活時，機關應鼓勵員工或其家庭成員隨時與 EAP 接洽。

(三)利用 EAP 的步驟

1.自行尋求諮詢

- (1) 任何員工或者該員工家庭成員均可直接聯繫 EAP。
- (2) 該員工自願尋求 EAP 的協助將完全保密，該行動應不影響該員工雇用與任何升遷機會 ([http：//www.opm.gov/ehs/ Confibro.htm](http://www.opm.gov/ehs/ Confibro.htm))。

2.單位主管建議

(1) 任何主管注意到該所屬員工呈現持續或重複性工作績效衰退或者個人行為與外觀的改變，必須將這類改變一一記錄，包括：持續性績效不佳、過度缺席、工作上發生嚴重意外事件、牽涉到紀律性問題、工作上可見的缺陷與行為等。

被定義為問題員工 (a troubled employee) 以致主管必須建議其尋求 EAP 協助，其當事人的行為可能包括過度或重複性缺席，外表與性格與態度的顯著性改變，或者其他引申到持續性個人、生理與心理問題的行為。

(2) 如果上述行為模式持續或者重複發生超過數週或者數月，則主管必須注意。任何建議與指示員工向 EAP 尋求協助的決定，必須基於員工在於工作績效不佳而考量。所觀察到與記錄的行為變化，有助於建議尋求諮商之後的診斷分析參考，或者可用於如果該員工拒絕尋求 EAP 協助，或可用於當必須給予該員工紀律性行動時的依據。

(3) 單位主管的責任包括：

① 記載工作績效下滑與其他行為，與 EAP 聯絡人諮商，安排與員工會面一同討論績效下滑之原因。

② 與員工一同訂定其績效改善之計畫；之後，定期與員工一同評估績效表現。

③ 建議員工會晤或接洽 EAP 聯絡人，後者將全程介入以後的 EAP 進行。

(4) EAP 聯絡人的責任包括：

① 排定與 EAP 服務提供單位的預定行程

② 安排與 EAP 服務提供單位的隨後行程

③ 必須向該員工之主管保持聯繫，告知進行狀況

④ 在員工需求時給予適當之協助

⑤ 盡可能地確保資訊保密性 (端視所建議的問題與治療為何，某些資訊可能必須提供給主管或相關單位參考)。

(5) 該員工所屬的單位主管應持續評估員工之績效並提供回饋，或者必須給予該員工必須的法定之紀律性行動。

(6) 尋求諮詢與協助的員工必須遵循 EAP 服務提供單位的處理之建議，並必須表現在於績效上有持續性的改善情況，否則將會受到適切的紀律性行動。

值得注意的是，EAP 計畫的實施並非毫無問題。第一項問題來自員工對於 EAP 結果能否保密的疑慮，換言之，雖然美國聯邦員工的官方人事記錄的保密相當受到各項法律保障（可參見聯邦政府行政命令典則第 5 篇第 297.401 條），有關員工與 EAP 討論的事項，必須有員工個人同意方能釋出，管制法律規定酗酒與藥物濫用的記錄也必須保密，非法或非授權性釋出资訊將會受罰，美國「員工協助專業協會 (The Employee Assistance Professionals Association)」也制定有非常嚴格的保密原則指南，

但是員工仍會存疑。

1994 年華爾街日報 (Wall Street Journal) 刊載的文章，揭露出 EAP 個人資訊被洩露與誤用的問題 (Schultz, 1994a, 1994b)，相關文章中指出私人公司常常誤用 EAP 的員工個人資訊，而非幫助員工恢復健康與績效。例如，很多員工可能認為其向 EAP 陳述的資訊應是保密與私人性，但是這些資訊常常也是被用來解僱員工的主因；大多數員工在於參加公司的健康計畫時所簽署的同意書，員工愈對個人資訊忠實填寫與陳述，公司反而提高其醫療保險負擔；如果員工透露其個人或家庭成員過去有酗酒或者藥物濫用問題，公司常常引用這些資訊來反對員工加薪與壓低醫療成本。

第二項問題是，由於 EAP 大抵為自願性參與計畫，因此組織內管理者能否強制執行呢？例如主管是否有能力強制心理疾病與殘障員工就醫？特別是當員工狀況可能涉及歧視性與敏感性課題時，例如員工本身有心理疾病或者罹患 AIDS，或者兩者綜合導致績效下滑時，更是必須小心處理。一般的見解是，除非績效問題已經相當嚴重危及公共利益的運作，否則政府應避免介入政府員工的私人生活領域，所以通常對雇主的建議是，消極地告知與提供員工有什麼協助服務，可以向何處尋求協助，讓員工自行判斷是否需要 (Riley, 1993： 262-266)。

依現制，聯邦政府人事管理局自 1986 年起應依聯邦公務人員藥物濫用教育與治療法規定，每年向國會提交相關報告，說明各項計畫或服務的措施與成本、參與人數及計畫效果，對主管人員就如何注意員工有此問題癥兆與協助程序的訓練等。
